



# Du social au territorial, du territorial au social: l'Etat, l'industrie de la chaussure et les districts en France au XXème siècle.

Florent Le Bot, Cédric Perrin

## ► To cite this version:

Florent Le Bot, Cédric Perrin. Du social au territorial, du territorial au social: l'Etat, l'industrie de la chaussure et les districts en France au XXème siècle.. 2009. halshs-00411068

**HAL Id: halshs-00411068**

**<https://shs.hal.science/halshs-00411068>**

Preprint submitted on 25 Aug 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**XVth. World Economic History Congress, Utrecht,  
August 2nd-7th, 2009.**

Session: “Clusters versus industrial districts in the formation of  
competitive advantage,  
1820-2000”.

**Du social au territorial, du territorial au social :  
l'État, l'industrie de la chaussure et les districts en  
France au XX<sup>e</sup> siècle.**

**Florent LE BOT**, CNRS (IDHE, UMR 8533, ENS CACHAN, FRANCE)  
**Cédric PERRIN**, Université PARIS X (IDHE, UMR 8533, NANTERRE, FRANCE)

**Preliminary version  
Please, do not quote without permission.**

<http://mondesenmouvements.e-monsite.com/>

## **Du social au territorial, du territorial au social : l'État, l'industrie de la chaussure et les districts en France au XX<sup>e</sup> siècle.**

### **INTRODUCTION**

La problématique des districts industriels (expression prise ici au sens large) a surgi au cœur des sciences humaines et sociales lorsque la crise économique des années 1970, et les décennies de dépression consécutives, ont fait vaciller le modèle du gigantisme industriel fordiste. Les pouvoirs publics des pays développés et, pour ce qui nous intéresse, les français, ont cherché des alternatives et des remèdes à travers un intérêt renouvelé porté aux PME et aux territoires industrialisés dédiés à des productions spécifiques. Dans la longue durée, cette dimension n'est pas nouvelle, puisqu'elle vient s'inscrire dans l'histoire du rôle mobilisateur auquel s'astreint l'État durant le XX<sup>e</sup> siècle en matière économique et sociale. La question posée ici est celle des voies suivies par l'action publique en matière de mobilisation des ressources ; l'approche se fera à travers l'exemple d'une industrie, celle de la chaussure, qui a connu de manière plus ou moins parallèle ou successive, c'est selon, le développement de deux types de configurations : des concentrations géographiques de PME (Fougères, Romans, Limoges, Cholet, etc.), des concentrations usinières et en groupes (les Chaussures André, etc.). Nous montrerons que l'État dans sa recherche d'institutions partenaires, pour assurer sa prise sur l'économie, s'avère dans l'obligation impérative de prendre en compte les reconfigurations du système productif, sans pour autant forcément y réussir, ni même percevoir ces transformations.

La guerre de 1914-1918, la crise économique et les crises politiques des années 1930-1940, la période de croissance puis de dépression économique et de mutations capitalistes des années 1950-2000, représentent autant de séquences au cours desquelles les politiques publiques s'essayaient à un dosage différencié entre mobilisation économique verticale, s'appuyant sur les organisations patronales nationales, et prise en compte, à travers des politiques territoriales adaptées, des dynamiques propres aux PME et aux districts industriels. Cette lecture permet, nous semble-t-il, de relire l'histoire des politiques publiques françaises en matière économique et territoriale, sous une cohérence spécifique, celle de la volonté de prise et de maîtrise de l'économie et du social par l'État.

## I La République radicale et les entrepreneurs de la chaussure (1917-1929)

### 1. Clémentel et la chaussure Nationale

La première période est celle qui s'ouvre avec la guerre de 1914-1918. L'analyse de la Grande Guerre comme phase décisive pour l'intervention économique de l'État et la mise en place des prémices d'une organisation, voire d'une rationalisation industrielle, n'est pas neuve.<sup>1</sup> Les besoins de l'effort de guerre commandent une mobilisation totale de l'économie, de la main d'œuvre et de la société dans son entier, tendues vers la victoire ; il s'agit également, dans la perspective d'un conflit installé dans la durée, d'assurer un relatif équilibre social, dimension essentielle dans le cas du programme de chaussure nationale. Patrick Fridenson a souligné dans un article marquant l'importance de la période pour l'acclimatation des méthodes tayloriennes en France, acclimatation dans laquelle l'État joue un rôle primordial.<sup>2</sup> Des travaux sont venus préciser le rôle de personnalités à la croisée des univers politiques, économiques et techniciens.<sup>3</sup> Étienne Clémentel est l'une de ces figures, ayant regroupé sous son autorité, d'octobre 1915 à novembre 1919, la plupart des ministères traitant des questions économiques dont le ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes ; également les ministères du Travail et de l'Agriculture de décembre 1916 à mars 1917.<sup>4</sup>

Le ministre Clémentel veut le maintien d'une production de biens de consommation populaires à des prix raisonnables (il pense notamment au marché de la chaussure), alors que les industriels sont eux tentés de préférer une production plus haut de gamme et surtout plus rémunératrice. Entre 1914 et 1917, le prix d'une paire de chaussure pour homme a tout bonnement triplé. À la fin de l'année 1916, Clémentel recommande à la population de limiter ses achats de chaussure et de faire durer les anciennes. Il ne se satisfait toutefois pas de ce pis-

---

<sup>1</sup> Cf. entre autres : FRIDENSON (Patrick) (coord.), *1914-1918, l'autre front*, Paris, éditions ouvrières, 1977 ; MURARD (Lion), ZYLBERMAN (Patrick) (éd.), « Le soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme », *Revue Recherches*, n° 32-33, septembre 1978 ; KUISEL (Richard F.), *Le capitalisme d'État en France : modernisation et dirigisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, 1984 ; HORN (John N.) (ed.), *State, society and mobilization in Europe during the First World War*, Cambridge (GB): Cambridge university press, 1997.

<sup>2</sup> FRIDENSON (P.), « Un tournant taylorien de la société française (1914-1918) », *Annales ESC*, Paris, n°5 septembre-octobre 1987, p. 1031-1060.

<sup>3</sup> Voir les travaux de Martin FINE concernant Albert Thomas, dont sa thèse : « Toward corporatism : the movement for capital-labor collaboration in France, 1914-1936 », thèse d'histoire, Madison, Université du Wisconsin, 1971. En cours LAZAROVICI (Florent) « Albert Thomas : un socialiste dans la Grande guerre, 1914-1920 », thèse d'histoire [A. Encrevé], Université Paris XII Créteil.

Voir également CARLS (Stephen D.) (préf. E. Chadeau) *Louis Loucheur, ingénieur, homme d'État, modernisateur de la France, 1872-1931*, Villeneuve d'Ascq, PUS, 2000.

<sup>4</sup> Cf. DRUELLE-KORN (Clotilde), « Un laboratoire réformateur : le département du Commerce en France et aux États-Unis de la Grande Guerre aux années vingt », thèse d'histoire [S. Berstein], IEP de Paris, 2004.

aller et propose d'utiliser les surplus des stocks de cuir du programme de chaussures militaires pour mettre en fabrication une chaussure bon marché pour les classes populaires.<sup>5</sup> Ces *chaussures nationales* sont popularisées sous le sobriquet de « clémentelles ». Des mesures similaires sont prises en Allemagne, en Espagne, en Italie et en Suisse ; mais c'est en Grande-Bretagne que ce programme trouve ses développements les plus accomplis avec les « standard boots ».

Le 14 août 1917, le *Journal officiel* publie le décret instituant la « chaussure nationale ».<sup>6</sup> Dès le 22 septembre 1917, les premières chaussures nationales sont mises en vente dans la région de Toulouse. Il faut toutefois attendre le mois de décembre pour que sa vente se généralise : « Un assez grand nombre de magasins de détail ainsi que la plupart des grands magasins parisiens ont exposé des chaussures nationales dans leurs vitrines et ont annoncé leur vente à l'aide de grandes affiches encadrées d'un ruban tricolore. [...] 1 300 paires de chaussures nationales pour femmes ont été vendues dans la matinée du 3 courant dans les magasins de la Belle Jardinière où elles ont été mises en vente pour la première fois. »<sup>7</sup> D'octobre 1917 à janvier 1918, la production passe de 30 000 à plus de 500 000 paires. Malgré cette croissance, l'offre reste inférieure à la demande et ces chaussures se révèlent difficiles à trouver.

Lors des débats de février 1918 à la Chambre des députés, les socialistes accusent les fabricants de ne pas faire tous les efforts possibles pour produire des quantités suffisantes. Le rapporteur de la commission des finances au sénat, M Milliès-Lacroix souligne que la quantité de cuir livrée aux fabricants aurait dû permettre de produire près de 700 000 chaussures en plus.<sup>8</sup> Les élus de droite préfèrent insister sur les contraintes du système en termes de coût. Alexandre Lefas, député de l'arrondissement de Fougères, l'un des principaux districts industriels de la chaussure, suggère, relayant le point de vue des fabricants, de réserver les chaussures nationales aux plus pauvres au moyen d'une carte de rationnement plutôt que de chercher une hausse de la production. Clémentel refuse cette option malthusienne masquant mal la mauvaise volonté des fabricants en la matière, et opte *a contrario* pour une croissance du rythme mensuel de fabrication. Selon lui, il serait possible d'arriver rapidement à 700 000 paires mensuelles et même à un million à terme. De nouvelles

---

<sup>5</sup> Pour la chaussure nationale, GODFREY (John), *Capitalism at War: industrial policy and bureaucracy in France, 1914-1918*, Hamburg, Leamington Spa, New-York, Berg, 1987, particulièrement p. 150-157. Merci à Patrick Fridenson qui a attiré notre attention sur le sujet et sur cette référence.

<sup>6</sup> Cf. GAUBY (Louis), « Les procédés de fabrication de la "chaussure nationale" », *La science et la vie*, mars 1918, n° 37, p. 235-242.

<sup>7</sup> *Le Cuir*, 6 décembre 1917, n° 146.

<sup>8</sup> *Le Cuir*, 6 janvier 1918, n° 2.

instructions précisent que l'Intendance doit désormais exiger de tous les fabricants outillés mécaniquement une quantité de chaussures nationales et de chaussures militaires représentant au moins 75% de leur production totale. En août 1918, la production atteint plus de 800 000 paires (cf. tableau 1), donnant ainsi raison à la pugnacité de Clémentel, et le parlement reconduit le programme. La peur de possibles désordres sociaux engendrés par une pénurie conduit les députés conservateurs à mettre entre parenthèses leur défense de la libre-entreprise et à ne pas s'opposer davantage à l'intervention de l'État.<sup>9</sup>

**Tableau 1 :**  
**La production de chaussures nationales du 1<sup>er</sup> septembre 1917 au 28 février 1919**

Périodes	Production de chaussures nationales
Du 1 <sup>er</sup> septembre au 30 novembre 1917 (trois mois)	259 403
Du 1 <sup>er</sup> au 31 décembre 1917	360 768
Du 1 <sup>er</sup> au 31 janvier 1918	490 516
Du 1 <sup>er</sup> au 28 février 1918	510 080
Du 1 <sup>er</sup> au 31 mars 1918	624 233
Du 1 <sup>er</sup> au 30 avril 1918	578 344
Du 1 <sup>er</sup> au 31 mai 1918	610 129
Du 1 <sup>er</sup> au 30 juin 1918	736 540
Du 1 <sup>er</sup> au 31 juillet 1918	652 808
Du 1 <sup>er</sup> au 31 août 1918	<b>818 878</b>
Du 1 <sup>er</sup> au 30 septembre 1918	758 138
Du 1 <sup>er</sup> au 31 octobre 1918	714 168
Du 1 <sup>er</sup> au 30 novembre 1918	683 020
Du 1 <sup>er</sup> au 31 décembre 1918	544 847
Du 1 <sup>er</sup> au 31 janvier 1919	878 474
Du 1 <sup>er</sup> au 28 février 1919	608 854
<b>Total</b>	<b>9 629 200</b>

Source : *Le Franc parleur*, 20 avril 1919, n° 808, d'après séance à la Chambre des députés, 31 mars 1919.

## 2. Les organisations professionnelles, l'État et la chaussure nationale

Dès le mois d'avril 1917, alors que le projet n'est encore qu'à l'étude, des protestations s'élèvent, relayées par les chambres syndicales patronales et par la presse professionnelle : « Nous faisons appel à toutes les chambres syndicales de la chaussure pour protester contre ce projet. Si le besoin s'en faisait sentir, que le gouvernement fasse fabriquer une certaine quantité de chaussures civiles en réquisition, mais qu'il laisse fabricants et détaillants pourvoir

<sup>9</sup> Rappelons le contexte des grèves et des mutineries de 1917 et celui de la révolution bolchévique en Russie.

de leur mieux aux demandes de leurs clients. »<sup>10</sup> L'inquiétude est forte du côté de certains fabricants, particulièrement les parisiens, de se voir imposer, outre la production de chaussures militaires, celle de chaussures uniformes pour les civiles, au risque de voir la clientèle se tourner vers la concurrence étrangère, voire même vers des centres productifs français de province pouvant n'être concernés que dans une moindre mesure par ce programme. La configuration émiettée et en archipel des places productives joue à plein contre le projet uniformisé de l'État central.

Les arguments invoqués ne s'avèrent pas toujours d'une extrême tenue : « Si le projet du gouvernement était adopté et étendu à toute la chaussure civile, il en résulterait un véritable commerce clandestin de la chaussure de luxe, qui atteindrait ainsi un prix prohibitif et dont les seuls bénéficiaires seraient certains de ces cordonniers en chambre, de nationalité incertaine aussi douteuse que leur honnêteté. »<sup>11</sup> Le Syndicat général de l'industrie de la chaussure de France réclame : « 1° La production qui sera exigée, tant en chaussures nationales que chaussures militaires, ne pourra être supérieure à 33% de la production totale d'une usine comme cela se pratique en Angleterre. Cette mesure est nécessaire afin de permettre à notre industrie de lutter contre l'importation en maintenant nos relations avec notre clientèle habituelle. La fabrication de la chaussure nationale devra être répartie chez tous les fabricants sans exception. 2° Unification du mode de paiement, c'est-à-dire : paiement à soixante jours après enlèvement des marchandises. [...] 6° Mesures à prendre par l'Administration en vue de réserver spécialement cette catégorie de chaussures aux classes dont l'existence a été rendue difficile par l'augmentation du coût de la vie. »<sup>12</sup> La chaussure nationale déclenche de vives polémiques dans la profession : « Les comptes-rendus des chambres syndicales de l'industrie de la chaussure contiennent les détails de discussions, parfois assez violentes, engagées à propos de cette création. [...] au cours de plusieurs assemblées de syndicats professionnels de la chaussure, des propos assez durs ont été échangés et la discussion de la question de la chaussure nationale a souvent tourné en incident, parfois même marqué d'une grande violence et d'un parti-pris évident. La lecture attentive de ces rapports de syndicats produit une impression fâcheuse ; il est certain qu'un grave malaise atteint actuellement l'industrie de la chaussure française toute entière. »<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> *La chaussure française*, avril 1917, rapporté par *Le Cuir*, 1<sup>er</sup> mai 1917, n° 52.

<sup>11</sup> *Idem*.

<sup>12</sup> *Le Cuir*, 29 novembre 1917, n° 143, Réunion de la commission exécutive du Syndicat général de l'industrie de la chaussure de France, 6 novembre 1917, résumé des vœux formulés à l'Assemblée générale du syndicat le 5 novembre 1917.

<sup>13</sup> *Le Cuir*, 16 octobre 1917, n° 124.

Le ministère du Commerce tente de rassurer les fabricants ; mais la volonté d'apaisement, se double d'une ferme menace de réquisition afin de soumettre les éventuels récalcitrants : « tous les fabricants possédant un outillage mécanique suffisant doivent fabriquer des chaussures nationales et peuvent, du reste, y être contraints en vertu du décret du 16 octobre 1917 rendu en application de la loi du 3 août 1917. Ce principe étant posé, rien n'est changé aux habitudes commerciales ; les fabricants et les détaillants pouvant conserver pour la chaussure nationale leurs relations antérieures comme pour les autres chaussures. Dans chaque région, le président du centre de fabrication de chaussures fait signer par les fabricants et par les détaillants les engagements qui contiennent les conditions et les prix imposés, conformément aux arrêtés des 12 et 13 août 1917 insérés au *Journal Officiel* du 14 août. »<sup>14</sup>

La production des chaussures nationales peut ainsi se poursuivre jusqu'au mois de juillet 1919. Les fabricants et les centres de production qui se sont pour le moins montrés réticents devant le programme établi par le gouvernement, s'empressent de revendiquer ce succès : « Il peut donc paraître injuste de voir toujours de la mauvaise volonté, en matière industrielle ou commerçante, là où la question de prix de revient et celle de savoir si la fabrique pourra vivre ou disparaître sont des raisons d'hésiter [*sic*] à prendre des engagements assez aléatoires. Cependant, des fabricants acceptèrent et ce fut tout avantage pour l'État [...] et il est bon de remarquer l'importance de la place de Fougères, qui, à elle seule, fournit un sixième de la quantité produite sur tout le territoire. »<sup>15</sup>

Paradoxe, alors que le programme des chaussures nationales s'arrête à l'été 1919, les fabricants, dans une très large mesure, ainsi que les détaillants, en réclament la poursuite avec insistance. La forte augmentation du cours des cuirs conduit à un renchérissement du prix des chaussures dénoncé dans la presse, celle-ci mettant en cause les profiteurs et autres *mercantis* selon le vocabulaire de l'époque.<sup>16</sup> Il s'agit pour eux d'afficher leur civisme, sur fond de menace que fait peser la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1916 sur la contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels liés à la guerre, et qui va concerner les bénéfices réalisés entre le 1<sup>er</sup> août 1914 et le 30 juin 1920.<sup>17</sup> Un projet alternatif est envisagé.<sup>18</sup> Toutefois, devant le retrait des services de l'État (le Comité de la chaussure nationale, formé au sein du ministère du Commerce disparaît ; les services de l'Intendance du ministère de la Guerre ne sont plus

---

<sup>14</sup> *Id.*, 18 novembre 1917, n° 138.

<sup>15</sup> *Le Franc parleur*, 5 février 1919, n° 809, d'après article du *Réveil fougérois*.

<sup>16</sup> BOULOC (François), *Les profiteurs de guerre, 1914-1918*, Bruxelles, éd. Complexe, 2008.

<sup>17</sup> Cf. GROTARD (Sandrine), « Le premier impôt sur les bénéfices d'entreprises en France. La contribution extraordinaire sur les bénéfices de guerre, 1916-1930 », Paris, CHEFF, 1996, p. 259-280.

<sup>18</sup> Cf. *Le Franc parleur*, 5 août 1919, 5 septembre 1919 et 20 novembre 1919.



impliqués dans le circuit) et devant la division des très nombreuses organisations professionnelles de la filière (les syndicats de bouchers, de cuirs en poils et de cuirs verts refusant de réduire leurs marges), il ne survit pas à la reprise des affaires à partir de 1920.

### **3. L'interlocuteur patronal : échelle nationale ou régionale ?**

Les difficultés rencontrées dans le déploiement du programme de chaussures nationales et même, plus ou moins, dans tous les secteurs de la mobilisation économique, conduit Clémentel à envisager dès les années de guerre un renforcement de la coordination entre les pouvoirs publics et les patronats. Ainsi, appelle-t-il à « renverser les cloisons étanches qui pouvaient séparer à la fois le gouvernement, le parlement, l'administration, le commerce et l'industrie. La guerre nous a contraints à la collaboration. Nous avons vécu côte à côte, nous avons vécu ensemble, nous avons appris à comprendre les efforts réciproques que nous pouvions faire pour le bien de tous. C'est avec certitude que cette union sacrée, née de la guerre, se continuera, que nous devons multiplier nos efforts qui aboutiront, j'en suis persuadé, au succès et à la victoire économique de la France. »<sup>19</sup> Il choisit le cadre de l'Association nationale d'expansion économique (ANEE) pour faire cette déclaration. Clémentel a contribué à la fondation de cette organisation patronale en 1915 afin de « s'opposer à la concurrence allemande, préparer la reprise de l'expansion économique de la France dans l'après-guerre et servir de coordinatrice à toutes les organisations professionnelles françaises. »<sup>20</sup> L'ANEE représente plus ou moins une première ébauche de la Confédération générale de la production française (CGPF) créée en 1919, là encore avec le soutien de Clémentel et toujours dans la perspective de renforcer la coordination entre l'État et l'industrie par l'institution d'interlocuteurs représentatifs, possibles partenaires des pouvoirs publics.

Clémentel adopte la même stratégie avec le monde de la petite industrie et de l'artisanat de la chaussure, par l'intermédiaire de deux petits fabricants de chaussures parisiens, Georges Grandadam et Robert Tailedet. Dans l'immédiat après-guerre, leur profession semble connaître des difficultés et cherche à s'organiser pour y faire face. En 1919, Grandadam et Tailedet réunissent deux organisations de cordonniers parisiens dans un nouveau syndicat professionnel : la Fédération de la Petite Industrie de la Chaussure (FPIC)<sup>21</sup>. L'objectif est

---

<sup>19</sup> Discours de Clémentel devant l'ANEE, printemps 1917, cité in KUISEL (R. F.), *op. cit.*, p. 87.

<sup>20</sup> BADEL (Laurence), *Un milieu libéral et européen. Le grand commerce français, 1925-1948*, CHEFF, Paris, 1999, p. 30.

<sup>21</sup> Cf. ZARCA (Bernard), *L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Économica, 1986 ; ZDATNY (Steven), *Les artisans en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 1999.

d'obtenir l'aide de l'État pour pouvoir poursuivre leur activité. Ils prennent des contacts pour étoffer leurs réseaux et gagner des appuis politiques. C'est dans cet esprit qu'ils sollicitent Clémentel. Ce dernier accepte de les soutenir, tout en les engageant, comme le grand patronat avant eux, à former une organisation plus large qui rassemble tous les artisans et pas seulement ceux de la chaussure. En mars 1921, la FPIC se lance dans une campagne à destination des autres métiers pour créer une organisation de la production artisanale qui fédérerait l'ensemble des syndicats professionnels. Grandadam et Tailedet rallient à leur projet les dirigeants de la chambre des métiers d'Alsace qui avaient eux-mêmes tenté de créer une fédération l'année précédente. Le congrès de la FPIC en 1922 donne naissance à la première organisation de l'artisanat en France : la Confédération Générale de l'Artisanat Français (CGAF). Durant les années qui suivent, cette CGAF obtient de l'État toute une série de mesures qui concrétise l'existence de l'artisanat en lui offrant une reconnaissance publique<sup>22</sup>. La loi du 30 juin 1923 crée le statut d'artisan fiscal. La même année, celle du 27 décembre met en place le Crédit artisanal. Le 26 juillet 1925, les chambres des métiers sont instaurées pour donner une représentation aux artisans. Enfin, la loi du 27 mars 1934 offre une définition de l'artisan et prévoit la création d'un registre des métiers, mis en place en 1936. L'artisanat se définit progressivement dans ce dialogue avec l'État. Les artisans chausseurs parisiens, qui ont fondé la CGAF, réussissent à y imposer leur conception de l'artisanat, davantage syndicaliste, contre des positions corporatistes. L'artisanat devient en France l'organisation représentative des très petites entreprises.

Toutefois, cela ne comble pas pleinement la volonté affirmée en son temps par Clémentel et son administration de prise sur les structures économiques et industrielles de la France. Il faut dire que les pouvoirs publics doivent composer avec l'atomisation de la production. Il existe alors plusieurs dizaines de milliers de fabriques de chaussures dans le pays, la majorité petites, voire très petites. Les années 1920 voient encore croître le secteur (tableau 2), l'inflation, importante entre 1919 et 1926, permettant aux entreprises, même fragiles, de se maintenir grâce à des spéculations sur les cours des cuirs et peaux.

---

<sup>22</sup> Cf. PERRIN (Cédric), *Entre glorification et abandon. L'État et les artisans en France*, Paris, CHEFF, 2007.

**Tableau 1 : Évolution du nombre de fabriques dans les principaux centres de production français**

Principaux centres de production français	Nombre de fabriques dans les principaux centres en 1913	Nombre de fabriques dans les principaux centres en 1931	Evolution du nombre de fabriques entre 1913 et 1931 (en %)
Paris	320	553	+73%
<b>Fougères</b>	38	86	+126%
Marseille	30	122	+306,7%
Lyon	28	16	-43%
<b>Romans</b>	26	54	+107,7%
Nîmes	22	69	+213%
Nancy	22	15	-32%
<b>Limoges</b>	18	74	+311%
<b>Ensemble</b>	504	989	+96%

Source : D'après LEROY (Paul), *L'industrie de la chaussure. Économie libérale, économie dirigée*, Nancy, 1943, p. 8.

L'autre piste suivie est celle de la politique territoriale. Comme le montre le tableau 2, pour être éclatée en de multiples entreprises, la production n'en n'est pas moins concentrée pour l'essentielle dans quelques localités, dont certaines (Fougères, Limoges, Romans) présentent clairement les caractéristiques de systèmes productifs localisés, ou si l'on préfère de districts industriels marshalliens : entre autres, accumulation dans le temps d'un savoir et d'un savoir-faire productif, concurrence-coopération entre entreprises notamment par la division du travail et la partage des marchés, machines-outils performantes proposées en location par le United shoe machinery corporation (USMC), circulation de l'information et de la main d'œuvre, circuit financier adapté, identité collective forte valant image de marque, etc.

L'une des tendances politiques à l'œuvre depuis l'avant-guerre est celle représentée notamment par le député et négociant en cognac Jean Hennessy, qui prône un régionalisme reposant sur la légitimité des milieux professionnels : « la profession représentée dans la région organisée ».<sup>23</sup> Il s'agit que les milieux professionnels s'emparent, dans leur bassin d'activité, des questions de développement économique qui les concernent directement. Toutefois, malgré les débats nombreux qui agitent la Chambre des députés, pour beaucoup durant la guerre, la politique territoriale ne débouche que sur la mise en place d'organes consultatifs : d'abord le 31 octobre 1915, les comités consultatifs d'action économique,

<sup>23</sup> Titre d'un article de Jean Hennessy, *Le matin*, 1<sup>er</sup> août 1913, choisi comme devise de la Ligue de représentation professionnelle et d'action régionaliste fondé par le député. Cf. DUBASQUE (François), *Jean Hennessy (1874-1944). Argent et réseaux au service d'une nouvelle république*, Rennes, PUR, 2008, p. 81.

chargés entre autres des conditions de production et de fonctionnement des industries régionales ; et surtout le 5 avril 1919, dix-sept groupements économiques régionaux s'appuyant sur cent trente-six chambres de commerce, les dites « régions Clémentel » (dispositif amendé en 1922 et 1938). L'inquiétude est en fait grande dans une partie du personnel politique de voir un régionalisme, justifié à des fins d'optimisation des ressources, déboucher sur le fédéralisme honni depuis au moins 1793.

Les mesures prises par l'État pour mobiliser l'économie au-delà de la période de guerre, ne prennent qu'en partie la mesure des structures industrielles du pays. Cherchant à installer des interlocuteurs qui soient représentatifs, les pouvoirs publics favorisent l'organisation des milieux patronaux au niveau national. Ils minimisent le fait que l'économie française repose sur un tissu de PME pour beaucoup regroupées au sein de places productives localisées et que le niveau national n'est pas forcément l'échelle la plus efficace pour dialoguer, organiser, mobiliser cet archipel productif. Mais il s'agit également, à travers cette politique, d'assurer l'assise du régime républicain centralisé en contrepartie d'un maintien des structures économiques et sociales et ce au profit, particulièrement, des classes moyennes patronales. L'historien Stanley Hoffmann qualifie cette alliance objective de « synthèse républicaine », tandis que, s'agissant de l'Allemagne de Bismarck et toujours de ce rapport entre classes moyennes patronales et État, Heinrich August Winkler parle de manière très suggestive de *Rückversicherungsverhältnis* (« relation d'assurance mutuelle »).<sup>24</sup>

## **II La filière de chaussure et la crise du pacte républicain (Années 1930-1940)**

### **1. Le district de Fougères contre Bata : un patronat réactionnaire**

La crise des années 1930 vient bouleverser la donne.<sup>25</sup> D'une part, l'émergence dans la filière de la chaussure de grands groupes intégrés, notamment à l'échelle de l'Europe avec le tchèque Bata, ou plus modestement en France avec les groupes André, Pilot, SAG, etc., bouleverse et ébranle la position économique des places productives localisées. D'autre part, les pouvoirs publics ont désormais face à eux des communautés patronales pleinement

---

<sup>24</sup> Cf. SICK (Klaus-Peter) « Deux formes de synthèse sociale en crise. Les classes moyennes patronales de la Troisième République à la lumière d'une comparaison franco-allemande », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 50 (4), octobre-décembre 2003, p. 135-154.

<sup>25</sup> Cf. LE BOT (Florent), *La fabrique réactionnaire. Antisémisme, corporatisme et spoliations dans le cuir, 1930-1950*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007 ; également « La "Famille" du cuir contre Bata. Malthusianisme, protectionnisme, xénophobie et antisémisme dans le monde de la chaussure en France, 1930-1950 » *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 52-4, octobre-décembre 2005, p. 131-151.

organisées et mobilisées, de manière locale et nationale, afin de faire valoir leurs revendications défensives, protectionnistes et malthusiennes, *réactionnaires*.

Le 18 février 1935, alors que depuis l'année précédente Bata dispose d'une usine dans l'Est de la France, les industriels fougerais de la chaussure créent un « comité de défense » et lancent un appel aux autres centres de production pour qu'ils s'organisent solidairement face à la concurrence étrangère ; concrètement face à Bata. Les parlementaires de l'arrondissement, le député Étienne Le Poullen et le désormais sénateur Alexandre Lefas, constituent dès le 26 février suivant un intergroupe parlementaire « de défense du cuir et de la chaussure ». Dans la continuité de ce mouvement, le député de Fougères dépose un projet de loi visant à protéger l'industrie de la chaussure.

Au début des années 1930, Fougères, ville moyenne du nord-est de la Bretagne, s'avère quasi mono-industrielle, comportant quatre-vingt-douze fabriques de chaussures, un vivier de main-d'œuvre de 7 à 8 000 personnes pour une production annuelle de 4,5 millions de paires de chaussures, soit un peu moins de 10 % des salariés de la chaussure en France et environ 10 % de la production (autant que le premier groupe français, André). À ces fabriques de chaussures, il faut adjoindre une trentaine d'entreprises complémentaires. Soulignons aussi la présence de trois banques locales soutenues par une succursale de la Banque de France qui contribuent à la dynamique financière du système productif localisé.

En 1935, il n'y a plus à Fougères, à la suite de la crise, que soixante-treize fabriques produisant seulement 2,5 millions de paires de chaussures. La main-d'œuvre est réduite à près de 5 à 6 000 personnes, avec un taux de chômage de 12 %. Le nombre de fabriques a diminué de 20 % en cinq ans et le nombre d'ouvriers de 25 %. Ce système productif dans le contexte des difficultés économiques n'apparaît plus en concordance avec les méthodes productives les plus modernes, celles notamment employées par Bata (chronométrage des tâches, travail à la chaîne, distribution intégrée, etc.) ; son produit, la chaussure pour femmes moyenne gamme qui a fait sa réputation, n'est désormais plus autant désiré. L'offre fougeraise n'est plus adaptée aux besoins d'une clientèle paupérisée sous les effets de la crise. Les prix pratiqués par la fabrique dominante de la place (l'entreprise Morel & Gâté), se révèlent ainsi supérieurs de 15 à 25 % à ceux des grands groupes.

La protestation fougeraise gagne les autres centres productifs (Limoges, Romans, etc.) et les comités anti-Bata multiplient leurs réunions à travers tout le pays. Les syndicats patronaux s'organisent sur un mode plus offensif. Ainsi, le Syndicat général de la chaussure de France, interlocuteur des pouvoirs publics au niveau national, paraissait jusque là peu représentatif, coexistant par ailleurs avec des chambres syndicales patronales beaucoup plus

dynamiques, avec leur assise locale correspondant aux différents centres de production. En janvier 1935, ce syndicat se transforme en Fédération nationale de l'industrie de la chaussure de France. Il s'agit non plus d'une organisation collectant les adhésions individuelles et inscrit plus ou moins en parallèle avec les syndicats locaux, mais d'une fédération de groupements professionnels régionaux, les adhésions individuelles n'étant reçues qu'à titre exceptionnel. Ce faisant, ce syndicat prend acte de l'organisation territorialisée de la production. Ce changement s'accompagne d'une croissance de plus de 25% du nombre de ses adhérents. Le syndicalisme patronal bénéficie ainsi des inquiétudes de ses mandants face à la situation de crise économique et face aux mutations de la branche.

La loi Le Poullen, sous la pression des organisations professionnelles, est adoptée le 22 mars 1936 : elle interdit l'ouverture de toutes nouvelles fabriques de chaussures, et de tous magasins, rayons de vente ou organismes quelconques de réparation ou de distribution de chaussures au détail, ainsi que tous transferts ou travaux d'agrandissement, sauf autorisation.<sup>26</sup> La loi Paulin adoptée à la suite, interdit à tout fabricant et détaillant non-artisan d'exploiter un atelier de réparation de chaussures. À l'origine de la loi, il s'agit pour la FPIC de Tilledet de s'opposer là encore aux pratiques des grands groupes.<sup>27</sup> D'une manière générale, les mesures législatives qui se succèdent durant les années 1930 et la première moitié des années 1940, s'avèrent, en dernière analyse, l'indice de l'installation en position de force, au plan politique, des représentants de l'archipel des PME, dans le même temps que leur situation économique se dégrade en profondeur. Les pouvoirs publics qui ont installé la représentation patronale en interlocutrice représentative et qui mène une politique de protection des structures économiques à des fins de stabilisation sociale et politique, se trouvent dépassés par des revendications qui proviennent des centres de production locaux. La politique de prise sur l'économie n'a pas tenu compte de la réalité des districts industriels. Quand la crise en fait vaciller un certain nombre, l'État ne se montre pas capable d'un diagnostic débouchant sur une politique territoriale, mais adopte des mesures malthusiennes et protectionnistes sous les encouragements des syndicats patronaux.

## **2. Les PME et l'artisanat : entre discours protecteur et volonté rationalisatrice**

Le temps de la guerre et de l'occupation se révèle celui des illusions, des compromissions et des malentendus. Les artisans et les patrons de PME de la chaussure, du

---

<sup>26</sup> « Loi tendant à protéger l'industrie et le commerce en détail de la chaussure », *Journal officiel de la république française (JORF)*, 24 mars 1936.

<sup>27</sup> « Loi ayant pour but de protéger l'artisanat de la chaussure », *JORF*, 8 avril 1936.

moins une très large partie de ceux qui se sont engagés dans la représentation professionnelle (d'autres sans doute aussi) accueillent favorablement le régime de Vichy. Ils se retrouvent dans sa vision du travail et de l'économie française. Pour les pétainistes, la France est un pays industriel par accident et l'industrialisation est contraire à sa vocation qui serait celle d'un pays rural et de petits producteurs.<sup>28</sup> Le travail par excellence est celui du paysan et de l'artisan. La propagande de la Révolution nationale se gargarise de références à un passé pré-industriel passablement mythifié. Elle développe un discours antilibéral hostile à la grande entreprise capitaliste. Le mouvement anti-Bata trouve en quelque sorte en Vichy un aboutissement à son discours réactionnaire. La tonalité xénophobe de cette réaction s'accommode sans trop de difficultés de l'antisémitisme du régime. Pour les représentants patronaux de la filière du cuir, majoritairement à la tête de moyennes entreprises, « l'aryanisation économique » mise en place entre l'automne 1940 et l'été 1941 (soit le vol des entreprises dites « juives ») devrait pouvoir servir à la réorganisation du secteur par l'élimination des « trusts apatrides » et des artisans qu'ils appellent « d'importation ».<sup>29</sup>

Du côté des organisations d'artisans, l'accueil positif aurait pu sembler moins évident. Certes, Robert Tailledet n'a eu de cesse durant la crise des années 1930 de pester contre le développement de la « camelote » pour expliquer les difficultés croissantes des artisans chausseurs et cordonniers<sup>30</sup> ; certes, il s'est engagé avec la FPIC dans la promotion de la loi Paulin censée protéger les petits ateliers. Mais, Tailledet s'inscrit dans le courant radical-socialiste et cite volontiers Proudhon. Avec la CGAF, au niveau de l'ensemble artisanal, il impose une conception classiste et syndicaliste - les artisans forment une *classe sociale* qui a ses propres intérêts et qu'un syndicat doit défendre – contre les conceptions corporatistes. Or, Vichy s'affirme corporatiste. L'entente n'est donc pas *a priori* acquise. Néanmoins, Tailledet réserve lui aussi un bon accueil à Vichy en acceptant les gages de bonne volonté du régime. Mieux, il s'engage au côté du régime de Pétain en animant à la radio des émissions de propagande sur l'artisanat.<sup>31</sup> Ce ralliement va, dans un premier temps, éviter à la CGAF d'être dissoutes comme les autres confédérations syndicales.

Toutefois, les relations se tendent rapidement entre Vichy et les artisans. Ces derniers se montrent de plus en plus mécontents et critiques. Le problème vient de l'écart entre affichage

---

<sup>28</sup> PERRIN (Cédric), « Le travail dans l'imagerie de la Révolution nationale », *Gavroche*, 155, 2008.

<sup>29</sup> Cf. LE BOT (Florent), *La fabrique réactionnaire...*, *op. cit.*

<sup>30</sup> TAILLEDET (Robert), *La doctrine de classe de l'artisanat moderne*, Paris, Institut National des Métiers, 1937.

<sup>31</sup> En revanche, nous perdons la trace de Georges Grandadam, l'autre dirigeant syndicaliste des artisans de la chaussure à l'origine de la CGAF.

et réalité de la politique menée.<sup>32</sup> En effet, la réalité se révèle beaucoup moins favorable aux petits entrepreneurs que ne le sont les discours. Il faut rappeler que Vichy n'est pas un bloc uni mais l'amalgame approximatif de réactionnaires et de technocrates modernisateurs autoritaires. Il résulte de cet assemblage hétéroclite des tensions et des contradictions. Jusqu'en 1941, la Révolution Nationale paraît au premier plan. Ainsi, Vichy crée un service de l'artisanat au sein du ministère de la Production industrielle (nouvelle dénomination du vieux ministère du Commerce), ce que même la III<sup>e</sup> République radicale, pourtant soucieuse de la « protection » des petits entrepreneurs, n'avait pas fait. Ce service élabore des programmes de production spéciaux, qui, à l'inverse de ce qui s'était passé lors de la Première guerre mondiale, s'avèrent des échecs complets. Il promeut le « Retour à la Terre », invitant les ouvriers des villes à s'installer comme artisans à la campagne. Toutefois, toutes ces actions dans l'esprit de la Révolution nationale, ne répondent pas aux problèmes concrets des petits producteurs, en particulier à la question des pénuries. Par exemple, les chausseurs et cordonniers manquent de cuir, de clous à semelle, etc., et pour faire face, ils ont recours aux cuirs de lapins ou aux semelles en bois, plus succédanés que véritables innovations.<sup>33</sup> Les comités d'organisation mis en place en août 1940 pour organiser l'économie sur un mode corporatiste, s'enfoncent au fil de l'Occupation dans une gestion de plus en plus contraignante de la pénurie (ils sont encadrés en la matière par l'Office central de répartition de la production dès septembre 1940)<sup>34</sup>. Les PME et plus encore les artisans s'avèrent très mal représentés dans ces comités. La distribution de ressources, rares et recherchées, alimente un mécontentement croissant chez ces petits entrepreneurs, dont témoigne le flot de protestations auprès du ministère de la Production industrielle. Vichy ne voit en cela qu'un travail de sape de l'ancien courant radical-socialiste et pour mettre fin à cette contestation, sans d'ailleurs totalement y réussir, il dissout les confédérations artisanales, dont la CGAF, en 1942. Après-guerre, les organisations dirigées par Tailedet ne se remettent pas de leur compromission initiale et les métiers de la chaussure ne retrouvent jamais au sein l'artisanat, dont ils ne sont d'ailleurs plus qu'une branche secondaire et déclinante, l'influence qu'ils ont pu avoir dans l'entre-deux-guerres.

De fait, la période de Vichy a cristallisé les structures du secteur de la chaussure. Il n'y a pas eu réduction du nombre d'entreprises comme les technocrates rationalisateurs de

---

<sup>32</sup> Voir notamment PERRIN (Cédric), « Des utopies conservatrices : Franco, Pétain et les artisans », Sylvie Guillaume, M. Lescure, *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours. Pouvoir, représentation, action*, Peter Lang éd., 2008, p. 137-154.

<sup>33</sup> Archives départementales de l'Indre-et-Loire, 103W60, dossier de l'entreprise Hélaines frères.

<sup>34</sup> JOLY (Hervé) (dir.), *Les Comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Caen, CRHQ, 2004.



Vichy le souhaitaient. « L'aryanisation économique » a éliminé, pour l'essentiel, de très petites entreprises, mais de nombreuses entreprises champignons construites dans et par le marché noir surgissent pendant et après la guerre.<sup>35</sup> Les grandes entreprises intégrées n'ont pas été démembrées, y compris par la voie de « l'aryanisation » (les projets de spoliation du groupe André n'ont pas été menés à leur terme), même si leur capacité de production a été largement entravé (en particulier pour Bata). La reprise puis la croissance des années 1950-1960, leur permettent de retrouver tout leur dynamisme. La période de Vichy n'est qu'une parenthèse pour certains districts (particulièrement Fougères) qui donnaient déjà des signes d'essoufflement dans les années 1930. Le retour à un fonctionnement normal du marché apparaît d'autant plus périlleux que ceux-ci n'ont pas évolué ; leurs entreprises s'avèrent vieillissantes et sont mal adaptées aux nouveaux besoins de la consommation.

Autre limite : Vichy est un État affaibli par l'Occupation, mais c'est un État centralisé, autoritaire et très bureaucratique, comme par exemple la rupture avec les organisations de l'artisanat le montre. Les PME des districts ont pu profiter de cette période, mais en dehors de toute véritable politique industrielle construite pour elles et autour des districts. La création des préfets régionaux en 1941, assistés notamment d'un Intendant des affaires économiques, ne changea rien en la matière, leurs interventions étant dominées par les problèmes de ravitaillement ; les découpages régionaux ne respectant par ailleurs pas nécessairement les bassins économiques. Jean Charles-Brun l'inamovible président de la Fédération régionaliste française depuis 1900, et par ailleurs ami et inspirateur de Jean Hennessy, ne put, malgré tous ses efforts, influencer le régime dans le sens du régionalisme. Soulignons une autre des contradictions du régime qui proclame sa volonté de restaurer les provinces, de mettre en place des gouverneurs assistés d'une assemblée de représentants des forces vives économiques et spirituelles de la région, et qui ne crée en fait qu'un nouvel échelon en prolongement du pouvoir central.<sup>36</sup> Les commissaires de la république de la Libération, entre 1944 et 1946, prorogent d'ailleurs cette situation.

---

<sup>35</sup> GRENARD (Fabrice), *La France du marché noir, 1940-1949*, Paris, Perrin, 2008.

<sup>36</sup> Cf. BARRAL (Pierre), « Idéal et pratique du régionalisme dans le régime de Vichy », *Revue française de science politique*, vol. XXIV, n°5, octobre 1974, p. 911-939 et BARUCH (Marc-Olivier), *Servir l'État français. L'administration en France de 1940 à 1944*, Paris, Fayard, 1997, p. 237-250.

### III La politique des territoires entre uniformisation et polarisation (Années 1950-Années 2000)

#### 1. Les territoires de la chaussure sous l'influence du modèle fordiste

Les dirigeants de la IV<sup>e</sup> république ne partagent pas la conception défendue durant des décennies par leurs prédécesseurs de la III<sup>e</sup> République, selon laquelle la stabilité des structures économiques reposant sur un socle de PME, serait facteur de stabilité sociale. À l'orée des années de croissance, il s'agit pour eux de favoriser la production pour alimenter la consommation plutôt que de préserver les structures en l'état pour satisfaire les intérêts de certaines catégories de producteurs. Dans cette nouvelle configuration, l'État trouve à s'appuyer sur des fédérations patronales au positionnement renouvelé et qui accompagnent une reprise du mouvement de concentration et de rationalisation, revivifié par les missions de productivité dépêchées aux États-Unis. Ainsi, par exemple, le Comité national de la productivité (CNP) créé en 1950, avec notamment des représentants des ministères et du commissariat au plan, du patronat et des salariés et chargé un temps de définir la politique française en matière de productivité, lance en octobre 1951, avec de vrais moyens financiers, un programme d'accroissement de la productivité dans dix-huit usines de chaussures du pays.<sup>37</sup>

À Fougères, entre la fin des années 1940 et le début des années 1960, les disparitions d'entreprises s'accroissent (une quarantaine de fermetures) et l'emploi régresse (environ 3 500 disparitions d'emploi).<sup>38</sup> Avec environ 5 800 salariés en 1951, la place produit encore annuellement trois millions de paires de chaussures (environ 1/8<sup>e</sup> de la production française), dont 80 % pour femmes. Dans les années 1960, les effectifs globaux marquent une progression (environ 4 500 emplois) et ce malgré la fermeture de cinq nouvelles entreprises. Ce sont essentiellement quelques établissements, parmi les plus dynamiques et concentrant les effectifs, qui ont permis à l'emploi de se stabiliser puis de repartir à la hausse. Au 1<sup>er</sup> janvier 1968, les six établissements de plus de cent salariés représentent 84 % des effectifs, les deux

---

<sup>37</sup> Cf. BOULAT (Régis), « Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France (années 1930-1950) », thèse d'histoire [J.C. Daumas], université de Franche-Comté, Besançon, 2006, p. 401-404 et p. 445 et désormais *Jean Fourastié, un expert en productivité. La modernisation de la France (années trente - années cinquante)*, Besançon, PUFC, 2008.

<sup>38</sup> Archives privées, Jean-Yves TRIVIDIC, « La transformation des structures et de l'emploi dans l'industrie fougèraise de la chaussure », Direction régionale du travail et de l'emploi de Bretagne. Échelon régional de l'emploi et du travail, mars 1980.

Cf. HÉRY (Laurence), LE BOT (Florent), « La chaussure en France au XX<sup>e</sup> siècle : la fin d'une industrie ? Comparaison du SPL fougèrais et de l'entreprise Noël à Vitry, face aux crises des années 1930 et des années 1970-1980 », Actes du colloque « Une décennie de désindustrialisation (1974-1984) ? », Mulhouse-Belfort, 11 et 12 octobre 2007, à paraître 2009.

principales entreprises, 57 %. Cette concentration des effectifs dans quelques entreprises s'accompagne de modifications substantielles dans le processus de production.

Les pouvoirs publics, par le biais de nombreuses incitations et, dans le cadre d'une « économie concertée », avec le soutien actif de la Fédération nationale de l'industrie de la chaussure qui intervient dans une fonction de conseil auprès de ses entreprises adhérentes, encouragent cette dynamique de réorganisation de l'industrie fougèraise. Il s'agit de l'inscrire dans un modèle taylorien et fordiste, présenté comme la solution à tous les problèmes, sans d'ailleurs réfléchir aux possibilités de débouchés d'une production bas de gamme qui arrive sur un marché déjà fort investi par les grands groupes intégrés. La spécificité des districts industriels, les aspects positifs et les points forts de leur héritage sont gommés, pour faire entrer ces entreprises dans la voie étroite du modèle industriel dominant. Le travail se rationalise, les chaînes de montages se généralisent, la gamme des modèles (et leur qualité) se réduit pour faciliter la programmation du plan de charge et abaisser les coûts ; les tâches sont parcellisées et chronométrées, la productivité et le niveau de production s'accroissent. D'une industrie à main-d'œuvre qualifiée, la chaussure fougèraise se transforme en industrie de main-d'œuvre tout court, avec une nette féminisation de l'emploi (environ 65 % d'ouvrières en 1967-1969).

Fougères n'est plus un district industriel. Entre la fin des années 1940 et les années 1960, les principales spécificités du système ont fait long feu : disparition d'un grand nombre d'établissements parmi les plus petits et avec elle des possibilités de mobilité pour les salariés, de flexibilité et de coopération pour l'ensemble des entreprises de la place ; disparition des banques locales et mise en place d'une politique de crédit normalisée ; fin des pratiques locatives de l'USMC. Fougères s'observe désormais en tant que territoire industrialisé banalisé, marqué par une forte proportion de salariés travaillant dans le secondaire, beaucoup dans la chaussure, mais également dans des usines installées là dans le cadre d'une politique de déconcentration industrielle (Imper Cyclone - textile, en 1957 ; SAGEM - électronique, en 1969 ; etc.).

En effet, la politique industrielle française se prolonge à travers une politique d'aménagement du territoire qui conduit l'État, durant les années 1960, à promouvoir une *décentralisation industrielle* qui n'est en fait qu'une *déconcentration* des sites de productions sans les directions stratégiques et les bureaux d'étude.<sup>39</sup> Georges Pompidou, premier ministre,

---

<sup>39</sup> Cf. LE BOT (Florent), MARZIN (Fabrice), « Le mai 1968 breton et ses acteurs face à une révolution pompidolienne dans l'économie des territoires », Actes du colloque 1968 : *Libération et libéralisation*, à paraître, PUR, 2009.

puis président de la république, personnifie cette politique. La création de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR) par les décrets du 14 février 1963, concrétise une volonté de piloter l'aménagement du territoire sous une forme centralisée (les Commissions de Développement Économique Régionale –CODER- n'ont ainsi qu'un rôle consultatif et servent plutôt à encadrer les plus « remuants » et les plus revendicatifs des acteurs locaux ), alors que la IV<sup>e</sup> république avait su en la matière faire émerger un partenariat entre acteurs locaux-régionaux et pouvoir central.<sup>40</sup>

Cette politique de déconcentration industrielle reproduit sur un mode territorial, la taylorisation usinière : rationalisation et productivité en sont les maîtres mots ; la quête d'une main-d'œuvre bon marché, facilitée par l'exode rural, l'expression. La mobilisation verticale de l'économie, associant à la fois les responsables patronaux et une politique territoriale d'ensemble, produit une politique cohérente, qui toutefois ne tient pas compte des spécificités des territoires et en l'espèce des celles des districts industriels. L'économiste Claude Courlet évoque de manière suggestive un « impératif industriel » qui « visant à homogénéiser les structures industrielles » et « réduisant l'action publique sur un territoire à une projection d'un plan sur un espace inerte [...] a condamné de fait la diversité observée dans les différents SPL ». <sup>41</sup>

## **2. Un territoire, des entreprises, un produit : une voie alternative ?**

Cette politique, promue de concert par l'État et la représentation patronale, va se heurter à la situation nouvelle provoquée par les bouleversements de la fin des années 1960 et surtout des années 1970-1980, impliquant progressivement une réévaluation de l'action publique. En effet, la crise économique de 1973 et la dépression consécutive, mettent un terme à la période de forte croissance des Trente glorieuses. Elles s'accompagnent de profondes mutations du capitalisme mondial, avec particulièrement une redistribution des activités à l'échelle de la planète (dont les plus médiatisées émergent sous la forme de délocalisations transnationales). Elles conduisent, chemin faisant (c'est un processus et non une découverte subite), à remettre en cause le modèle fordiste et la place de la grande entreprise comme idéal d'une fin, *mythique*, de l'histoire économique. Les usines (et les emplois), potentiellement à redistribuer sur le territoire, deviennent plus rares. En France, sur le plan administrativo-politique, les lois de décentralisation de 1982-1983 offrent aux régions un plus grand rôle dans l'aménagement

---

<sup>40</sup> Cf. CARO (Patrice), DARD (Olivier), DAUMAS (Jean-Claude), *La politique d'aménagement du territoire : racines, logiques et résultats*, Rennes, PUR, 2002.

<sup>41</sup> COURLET (Claude), « Les systèmes productifs localisés en France : une histoire récente », Michel Lescure (dir.), *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, CHEFF, 2006, § « L'État français contre les SPL », p. 15.

du territoire ; la DATAR n'en est plus le principal moteur. La combinaison de ces facteurs conduit à réévaluer les potentiels locaux et régionaux de création d'activités et d'emplois. Les districts industriels (quelque soit par ailleurs la terminologie alors employée) paraissent dès lors comme des gisements de croissance potentielle.

Pour autant, les survivances des districts industriels de la chaussure échappent au spectre de l'analyse publique. En effet, des configurations productives localisées, telles Cholet ou Romans, qui n'ont pas véritablement suivi la voie du modèle fordiste, mais ont su développer une stratégie productive en adéquation, relative, avec la conquête de segments de marchés précis autour de produits bien définis (le bas de gamme pour la première, le luxe pour la seconde), ont montré dans ce contexte de crise et de mutations à l'échelle mondiale, une capacité de résistance tout à fait exemplaire. La place fougeraise, quant à elle, de système productif localisé se réduit à une firme mondialisée.

L'industrie de la chaussure choletaise, dans le Maine-et-Loire, peut compter sur la main-d'œuvre abondante des campagnes, libérée de manière saisonnière, puis par la modernisation agricole. Elle se spécialise dans « un article très bon marché, de fabrication grossière et de valeur fort médiocre : pantoufles, article feutre et cuir, sandales, souliers légers avec semelle cuir ou crêpe. »<sup>42</sup> De manière contracyclique, pendant la crise des années 1930, son chiffre d'affaires s'accroît de 35%. Avec les Trente Glorieuses, elle connaît un second décollage : employant plus de 7 000 personnes en 1956 pour 12% de la production nationale, 16 800 ouvriers pour 25% de la production dix ans plus tard. Cela se double d'un effort de modernisation, d'équipement et à destination des marchés extérieurs. Michel Lescure évoque avec force « une réussite industrielle fondée sur une large mobilisation du territoire ».<sup>43</sup> Malgré l'organisation taylorienne du montage associée à une grande flexibilité de l'emploi, féminisé, pour la phase de piquûre, le développement choletais ne passe ni par l'intégration verticale, ni même par la croissance de la taille des entreprises, mais par essaimage des activités et des entreprises. Ainsi, le nombre de PME a tendance à croître : une centaine en 1930, 180 en 1956, 160 en 1967. Le groupe ERAM, constituée en 1946 autour d'une société de fabrication prolongée par des succursales de vente et associée à d'autres entreprises du district au sein d'un groupement industriel, domine l'ensemble dans une forme de singularité.

---

<sup>42</sup> LESCURE (Michel), « Les territoires du choletais (1900-1960). Cultures politiques et systèmes productifs », M. Lescure (dir.), *La mobilisation du territoire. Op. cit.*, p. 392-412.

<sup>43</sup> *Id.*, p. 412.

Au début des années 1980, le choletais compte encore près de 120 entreprises.<sup>44</sup> Ce n'est qu'avec les années 2000 que ce tissu industriel se trouve durement frappé par les difficultés. L'essentiel des PME a fusionné au début des années 1990 au sein de quatre structures ; sans toutefois de prolongements dans la distribution, ni de stratégie de marque. Ces groupements disparaissent entre 2002 et 2004 face à la concurrence internationale (notamment de la Chine). ERAM, mais aussi les petites entreprises indépendantes qui bénéficient des commandes de ce groupe, a su résister grâce à un positionnement de marque et dans la distribution, ancien.

À Romans, la tendance du demi-siècle écoulé a été à la réduction du nombre d'entités : 204 entreprises en 1948, 69 en 1969, trois en 2000, Jourdan, Kélian et Clergerie, totalisant 1 214 emplois (plus 112 emplois dans treize petites entreprises).<sup>45</sup> En 2009, seule, parmi les trois, la dernière de la liste subsiste. Cela s'est accompagné d'une concentration de l'emploi (22 salariés par entreprise en 1948, près de 100 en 1969, plus de 400 dans les trois dominantes en 2000), mais aussi d'une spécialisation de l'activité dans la chaussure de luxe pour femmes (88% de la production en 1981). Le maintien, jusque dans les années 1980, d'un niveau d'emploi important (autour de 3 000 emplois) résulte largement de ce confinement sur un segment de marché très ciblé, autour d'un produit stylisé, avec une mise en place dans des boutiques destinées à une clientèle aisée, voire un débouché pour la haute-couture. Toutefois, la faiblesse de Romans résulte dans une large mesure de sa dépendance aux facteurs externes, notamment en matière financière. Par exemple, dès les années 1970, le géant américain de la chaussure GENESCO entre dans le capital de Jourdan en tant qu'actionnaire majoritaire. Il en résulte pour les entreprises romaines une carence d'investissement dans la modernisation. L'hypothèse, pour la fin de la période, est que les investisseurs s'avèrent plus intéressés par les dépouilles, principalement les marques et les boutiques, que par l'outil de production.

À Fougères, au 31 décembre 1984, il ne reste plus que dix entreprises de chaussures occupant 1 522 salariés. L'année suivante la dernière fabrique importante de la place, JB Martin, connaît un dépôt de bilan. Le nombre de salariés de l'entreprise est passé entre 1974 et 1985, de près de 1 200 à 574. La période 1985-1986 constitue une nouvelle séquence noire pour l'industrie fougèraise dans son entier (une autre s'observe en 1994-1997) qui perd 1 500 emplois avec la fermeture d'une quinzaine d'usines.

---

<sup>44</sup> COURAULT (Bruno), « PME et industrialisation. Que sont devenues les PME du "miracle choletais" (1945-2004) ? », M. Lescure (dir.), *La mobilisation du territoire. Op. cit.*, p. 413-445.

<sup>45</sup> *Les Romains, Romans et la chaussure, 150 ans d'histoire*, (ouvrage collectif, rédaction animée par Jean Sauvageon), ACCES et Édition du Peuple Libre et Notre Temps, 2001.

JB Martin est relancée par un repreneur sur des bases inédites pour le fougèrais. Ainsi, sans entrer dans le détail, la période qui se termine en 2003 avec le décès du PDG, est marquée par la constitution d'un groupe, par son expansion (rachat d'entreprises concurrentes, reprise de marques sous licence), son internationalisation commerciale (rachat d'un réseau de distribution en Allemagne, installation de *corner* et de boutiques en Chine, etc.) et productive (délocalisation d'une partie de la production au Maroc et en Chine). JB Martin est depuis 2009 la dernière fabrique de chaussures de Fougères. Il n'y a plus que 114 fabriques de chaussures dans tout le pays (2007).

Ainsi, l'issue de cette histoire peut sembler paradoxale. Alors que l'État, à partir des années 1990 et surtout des années 2000,<sup>46</sup> se penche sur les possibilités de développement de territoires spécialisés dans des domaines particuliers, dédiés à des segments d'activités spécifiques et articulés autour d'un système local de compétences possiblement transversales à divers secteurs, les entreprises et les territoires de la chaussure, parmi d'autres, qui ont pu suivre, *peu ou prou*, mais de manière pionnière, cette voie, s'avèrent abandonnés (mais parfois survivent comme JB Martin) dans le maelström de la recomposition industrielle mondiale. Il est vrai que les « pôles de compétitivité » s'avèrent retenus en fonction notamment de leurs caractéristiques innovantes. Il reste à s'interroger quant à leur impact réel sur le développement de l'emploi ; il faudrait également s'entendre sur la notion « d'innovation », pour éviter d'écarter ce que l'informatique et la numérisation, par exemple, ont permis d'introduire comme évolutions dans le processus de production des chaussures.

## CONCLUSION

Durant un court XX<sup>e</sup> siècle (1914-2000), l'État en France a vu osciller sa politique de prise sur l'économie (une politique allant en s'intensifiant avec le temps), entre une volonté de contrôle centralisé vertical et une politique plus territorialisée, voire décentralisée. L'industrie de la chaussure nous semble une bonne illustration de ce balancement, nous ayant permis y compris d'éclairer des décalages entre les modalités de l'action publique et les réalités du terrain industriel.

---

<sup>46</sup> Cf. DATAR, « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité. », étude prospective, 2004, 1 vol. reprog. 131 pages, 2004.

Avec la Première guerre mondiale se fait sentir avec acuité la nécessité d'une mobilisation la plus rationnelle qui soit de l'économie. Les structures industrielles et les interlocuteurs patronaux ne sont pas vraiment prêts à répondre à cette exigence. Après la guerre, afin de remédier à ces carences, l'État encourage notamment et favorise une représentation organisée des producteurs au niveau national. Dans la lignée de la CGPF, Les petits producteurs de la chaussure fondent la première organisation représentative de l'artisanat, la CGAF. Dans l'esprit d'une *synthèse républicaine*, l'État apporte son soutien aux classes moyennes indépendantes au travers desquelles il voit un élément d'équilibre de la République. Les PME et les districts parviennent à obtenir des mesures censées être « protectrices », qui paraissent d'autant mieux les bienvenues que la crise économique les fragilise. La période de Vichy est celle du double langage, valorisation de l'artisanat et du monde de la petite industrie d'une part, affirmation d'une volonté de rationalisation de l'économie par l'élimination des petites structures dites « parasitaires » d'autre part ; l'Occupation, les exigences de l'occupant et les pénuries croissantes ayant finalement pour effet induit de repousser un arbitrage définitif entre les deux options.

Avec les années 1950, l'État modifie le sens de ses interventions. Le monde des PME perd l'oreille des pouvoirs publics à un moment où l'évolution des besoins de la consommation et des modes de production les met en difficulté. Les modalités d'adaptation des territoires apparaissent diverses, entre l'adoption du modèle taylorien et fordiste, et la recherche de marchés correspondants aux capacités et à la préservation d'une certaine identité du territoire. Dans le même temps, l'État s'engage dans une politique d'aménagement territorial qui, dans les années 1960, associée à une stratégie de développement industriel et dans la perspective de la construction économique européenne, conduit à favoriser la répartition des capacités productives sur le territoire, non selon un principe d'équilibre, mais afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. La taylorisation n'est plus seulement usinière mais désormais territoriale.

La dépression fin de siècle et les mutations de l'économie mondiale marquent résolument la limite d'une telle politique. L'heure est à la redécouverte des vertus des PME, sur le mode « *small is beautiful* », ainsi que des micros-territoires, au développement pour partie endogène, la silicon Valley ou la troisième Italie. La France, comme beaucoup d'autres pays européens (l'Italie, l'Espagne, etc.), fait le pari des districts afin de retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi. En Allemagne, en 2004, un rapport d'évaluation remet en question la politique d'aide financière non différenciée à destination de l'industrie d'Allemagne de l'Est, menée depuis la réunification, et aboutit à la mise en place de la politique des pôles de



compétence (« *kompetenznetz* ») ; des résultats en matière économique sont depuis observables, en même temps que la disparité, notamment en matière de taux d'activité, entre le sud de l'Allemagne de l'Est polarisé et le nord laissé pour compte, s'accroît.

Il faudrait sans doute s'interroger quant à la nécessité d'une politique industrielle couplée résolument à une politique attentive à la dynamique propre des territoires. Faute d'une telle association durant la période étudiée, les districts en France parmi ceux de la chaussure qui ont longtemps résisté, ont finalement disparu, dans le même temps que se mettait en place la politique dite des « pôles de compétitivité ».

**Florent Le Bot**

Docteur en histoire,  
CNRS (IDHE), France

[flebot@numericable.fr](mailto:flebot@numericable.fr)

Principale publication :

*La fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir, 1930-1950*, Presses de Sciences Po, Paris, 2007.

**Cédric Perrin**

Docteur en histoire,  
Université Paris X (IDHE), France

[cp2002@orange.fr](mailto:cp2002@orange.fr)

Principale publication :

*Entre glorification et abandon. L'Etat et les artisans en France (1938-1970)*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris, 2007.